IOAN DEAC

INTRODUCERE ÎN TEORIA NEGOCIERII

PROCEDEE ŞI EXEMPLE DE NEGOCIERE

© Editura Paideia, 2003
Str. Tudor Arghezi nr. 15, sector 2
701341 Bucureşti, România
tel.: (00401) 211.58.04; 212.03.47
fax: (00401) 212.03.48
e-mail: paideia@fx.ro
www.paideia.ro

IOAN DEAC

Introducere
în TEORIA NEGOCIERII

PROCEDEE ŞI EXEMPLE DE NEGOCIERE

PAIDEIA

„DA..., DAR..."

Întors din lungul său drum asiatic, Marco Polo scria că a întâlnit adevărate şcoli în care erau formaţi solii şi purtătorii de cuvânt ai căpeteniilor mongole şi tibetane. Aceştia primeau, seara, atâtea vergi la tălpi, câţi de „Nu" le scăpau peste zi de pe buze.

Exprimată simplu, clar şi fără echivoc, negaţia „Nu" rămâne fără variante de opţiune ulterioară. Nu lasă loc de întoărs. În schimb, o formulare de genul „Da..., dar..." poate fi folosită cu sensul de negaţie, păstrând şi alte două variante de opţiune. Ea are trei nuanţe posibile: una care înseamnă „Da", una care înseamnă „poate" şi încă una care înseamnă chiar „Nu". Oricând se poate continua pe varianta dorită. De ce să spunem „nu", când există „da..., dar..."?

Atunci când clientul se plânge de preţul prea ridicat la care i se oferă produsul, nu-i spuneţi „Nu-i adevărat". El nu este fraier. Mai bine încercaţi ceva în genul: „Da, aveţi dreptate, este mare, dar diferenţa vine din calitatea..., design-ul..., service-ul rapid etc.". Aceasta vrea să spună: „Da, sunt de acord cu ceea ce spuneţi, dar n-aţi luat în considerare faptul că...".

Secretul lui „da..., dar..." este acela că permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul, şi nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.

Concesii mici pentru altele mai mari

Inventatorul paratrăsnetului a fost un om politic şi un negociator strălucit (a încheiat alianţa franco-americană, în 1778). În Cameră, Franklin avea un adversar abil şi necruţător, care-l hărţuia mereu.

Bunăvoinţa şi favorurile acestuia trebuiau neapărat obţinute. Franklin însuşi povesteşte că s-a frământat mult să găsească o soluţie. Cum să procedeze? Să arate un respect servil ar fi fost un gest de oportunism şi înfrângere. Să-i ofere ceva în schimbul bunăvoinţei, n-ar fi primit. „Mai bine să-i cer ceva minor, ceva ce nu mi-ar putea refuza fără să pară caraghios“, a decis Franklin. A aflat că adversarul său are o carte rară şi valoroasă. I-a scris, aşa ca unui prieten, o epistolă, în care l-a rugat să-i facă favoarea de a i-o împrumuta câteva zile. Omul nu avea un motiv inteligent să refuze şi a trimis-o imediat. Peste câteva zile, Franklin i-a returnat-o împreună cu un bileţel în care-şi exprima admiraţia şi recunoştinţa sa. Când s-au întâlnit în Cameră, adversarul i-a zâmbit de departe, s-a apropiat şi i-a strâns mâna prieteneşte. Colegii de Cameră erau stupefiaţi; aşa ceva nu se mai întâmplase.

Iată deci că, cerând un privilegiu minor (cartea), a obţinut un privilegiu major (bunăvoinţa). Franklin a ascultat un proverb care spune cam aşa: „Cel care ţi-a făcut deja o favoare este dispus să-ţi mai facă una, mai mult decât cel care-ţi este obligat (dator)“. Cereţi ceva nesemnificativ, dar de aceeaşi natură şi greu de refuzat. Abia după aceasta, formulaţi cererea reală, avută de la început în vedere.

„Băiat bun – băiat rău“

Sintagma este împrumutată din filmele poliţiste şi experienţa interogatoriilor lungi, în care suspectul este pasat de la un anchetator la altul.

„Mai întâi, intra primul anchetator, un colonel scund, negricios şi al dracului, de la biroul anchete din Bucureşti. Era numai fiere. Ataca dur şi nemilos; foame, sete până mi-au plesnit buzele şi cerul gurii, în genunchi pe scaun cu faţa la perete, bastoane la tălpi, la palme şi alte gingăşii de care-mi aduc aminte fără o plăcere specială. El era «băiatul rău». După ce-şi făcea numărul, pleca brusc şi mă lăsa grămadă. După câteva minute, intra «băiatul bun»: un tip blond, cu ochii verzi, tot numai zâmbet. Îmi aducea apă, mă servea cu o ţigară, îmi vorbea blând. Părea sincer înduioşat de „rahatul“ în care

intrasem. Ce mai, pâinea lui Dumnezeu. Îmi venea să-i spun o grămadă de lucruri, numai să mai stea cu mine. Să nu vină, din nou, «băiatul rău». În realitate, se rânduiau unul pe altul, după un scenariu bine punct la punct."

Ritualul poate fi transpus aproape identic într-o negociere cu sindicatele. Închipuiţi-vă liderii sindicali venind ca nişte zmei la direcţiune. Şeful de cabinet îi pofteşte în sala de protocol, aduce o sticlă cu apă şi o tavă cu zece pahare. Peste un sfert de oră, intră directorul tehnic, cu o falcă-n cer şi alta în pământ. Spumegând de furie, îi repede pe sindicalişti şi le vorbeşte crunt despre situaţia disperată a firmei: costuri mari, profituri mici, risipă, rebuturi, absenţe, neglijenţă, lene şi restul. Apoi, fără a mai lăsa pe liderii sindicali să deschidă gura, încheie cu ceva de genul: „mai bine închid prăvălia şi vă las pe drumuri". Iese brusc, trântind uşa. Liderii sindicali se uită năuciţi unii la alţii; linişte şi stupoare.

După câteva minute, intră directorul general. Salută cordial. Dă mâna cu toată lumea şi, amabil, cheamă secretara să le aducă câte o cafea partenerilor. La cafea, întreabă ce mai e pe acasă, cum merg copiii la şcoală etc. Apoi, se declară gata să asculte revendicările, dar mai întâi reia şi el textul cu dificultăţile prin care trece întreprinderea. Le şi exagerează puţin, dar schimbă tonul. În concluzie, este dur „tehnicul", dar are dreptate. Nu-i aşa? Când sindicaliştii nu mai speră nimic, generalul aruncă „bomba": „Eu ştiu că şi voi aveţi dreptate. Să vedem ce putem satisface din revendicările voastre". Începe să le dea câte ceva; mai puţin decât ar putea da, dar mai mult decât sperau ei după teatrul cu „băiatul rău". În final, toată lumea este mulţumită. „Generalul" este „băiatul bun". Nu se face să nu te porţi frumos cu el. Va avea succes şi la viitoarea negociere. Ce-i drept, directorul tehnic a fost sacrificat, dar acesta a fost rolul său în scenariul negocierilor.

Erorile deliberate

Cel mai adesea, erorile deliberate privesc înlocuirea unor cuvinte cu altele care aduc avantaje în plus, fără a sări calul: „profit net“ prin „profit brut“; „inclusiv TVA“ prin „exclusiv TVA“; „cu adaos“ prin „fără adaos“; „cu transport“ prin „fără transport“ etc. Urmează omisiunea sau adăugarea unor cuvinte care au fost, respectiv nu au fost pronunţate la masa tratativelor, în aşa fel încât să conducă la modificarea favorabilă a unor clauze contractuale. În acest mod pot fi „lucrate“ specificaţiile tehnice sau alte forme de prezentare a parametrilor produselor vândute/cumpărate. Excepţie pare să facă trimiterea la standarde şi norme precise, neinterpretabile, dar şi aici un STAS, un GOST, un DEN, un ISO etc. pot fi înlocuite, din greşeală, desigur, cu un altul care înseamnă altceva, mai bun şi mai scump.

Deseori, se fac intenţionat greşeli de calcul: se scade bine, dar se adună eronat. Se numără greşit, inclusiv bani. Se încurcă grosolan împărţirile lungi. Se interpretează greşit duratele de plată a dobânzii sau salariului. Apoi se pot specifica altfel decât s-au convenit: termenul de garanţie, condiţiile de asistenţă tehnică, service, unităţile de măsură etc. Mai ales atunci când partenerul este obosit sau nervos. Aceasta se poate aranja sau provoca. Mulţi comercianţi cunosc tactica erorilor deliberate şi e foarte bine să verificaţi de două ori până semnaţi o dată.

Există cel puţin patru tipologii de erori deliberate, pe care orice negociator trebuie să le cunoască şi să le aibă în vedere:

1. *eroarea de calcul*: se încheie afacerea la un anumit preţ, dar confirmarea şi plata se fac pentru un alt preţ;
2. *momeala ofertei-ficţiune*: se oferă o marfă la un preţ foarte avantajos. Când clientul îşi arată interesul, el descoperă însă că cifrele sunt eronate, vânzătorul explicând simplu că oferta a fost făcută din greşeală;
3. *erori care duc la distragerea atenţiei cumpărătorului*;

4. *greşeli de specificaţie*: se scrie o specificaţie care este mai uşor sau mai greu de îndeplinit decât aceea asupra căreia s-a convenit.

Luarea de „ ostatici“

În război, a lua ostatici este uzual şi etic. *În practica terorismului, o altă formă dură de conflict deschis, poate fi uzual, dar nu şi etic. Ostaticii cresc puterea de negociere. Prin ei, se forţează fără menajamente mâna adversarului.*

Regula este simplă: ostaticul este „capturat“ şi ţinut „captiv“ până când adversarul plăteşte o „recompensă“ sau face o „concesie“ de genul celor pe care nu le-ar putea face în condiţii normale. Recompensa sau concesia pot fi exorbitante, dar alternativa este şi mai rea.

În afaceri, suma de bani plătită în avans devine adesea un ostatic. Livrările făcute în avans, de asemenea. Un utilaj complex poate face obiectul unei tranziţii complexe. Aceasta poate fi fragmentată în acorduri parţiale, negociate separat. Tranzacţiile parţiale se condiţionează una pe alta, astfel încât de pe urma unei tranzacţii deja încheiate se forţează nota în cele ulterioare. Iniţial, sunt livrate instalaţii „la cheie“, dar lipsite de piese de schimb, asistenţă tehnică şi, mai ales, de consumabile suficiente. Multe firme au cumpărat, aparent convenabil, birotică şi tehnică de calcul, însoţite de un stoc redus de consumabile şi piese de schimb. Ulterior, au fost nevoite să negocieze în condiţii de presiune noi livrări de tonner, hârtie, lămpi, celule foto etc. Echipamentele deja cumpărate deveneau „ostaticii“ prin care li se forţa mâna. Paradoxal, ostaticul nu se află în curtea celui care exploatează situaţia, ci în a aceluia căruia i se forţează mâna. Ostaticul este situaţia ca atare. În jargon, tactica de negociere pe bucăţi este numită a „mortului în casă“. Cazuri de acest gen sunt cu zecile. De pildă, plesneşte o ţeavă în baie. Chemaţi meşterul şi vă tocmiţi. Cere 10.000 şi se apucă de treabă. Opreşte apa din subsol,

face instalaţia bucăţi şi o împrăştie prin casă. Apoi, zice că-i lipseşte un cot şi pleacă să-l aducă. Se lasă seara şi nu dă un semn. Baia e scoasă din uz. Vecinii n-au apă şi bat la uşă. Totul atârnă de meseriaş. Telefonaţi, mergeţi la el şi auziţi ceva de genul: „Dom'le se face, da' cu 90.000". Apoi, explică ce grea treabă e acolo şi cum s-a înşelat el dimineaţă. Refuzaţi, dacă vă dă mâna! Ostaticul este în curtea lui. Vă are la mână. La fel procedează zugravii. Ca să nu piardă clientul, promit că fac zugrăveala în cel mult o săptămână, vin acasă, mută mobila, dau 2-3 bidinele cu var şi apoi... mai durează 3-4 luni până îşi termină treaba.

Cereri mari pentru altele mai mici

Un exemplu uzual este cel întâlnit atunci când dorim să împrumutăm de la cineva o sumă de, să zicem, un milion de lei. Pentru a creşte şansele de a obţine suma dorită, cerem de la început să ne împrumute două milioane. Va părea cam mult şi, probabil, vom fi refuzaţi. Scădem pretenţiile şi cerem doar milionul. Partenerul ne va satisface dorinţa mult mai uşor decât dacă i-am fi cerut această sumă de la început. De ce? Păi, pentru că l-am manipulat. În primul rând, pusă alături de două milioane, suma cerută pare mult mai mică. (Acţionează legea psihologică a contractului, care face ca două lucruri diferite să pară şi mai diferite, dacă sunt puse alături. În cazul nostru, suma mai mică va părea şi mai mică decât este în fapt.) În al doilea rând, în momentul în care am redus pretenţiile, partenerul a dobândit cumva sentimentul confuz că am renunţat la ceva „în favoarea" lui şi rămâne cu impresia că ne este obligat. (Acţionează bunul simţ şi legea psihologică a reciprocităţii, conform căreia, dacă cineva face ceva pentru noi, rămânem cu impresia că trebuie să facem ceva pentru el.) Este manipulare aici, nu-i aşa? (Asta este manipulare retorică.) Nu este etic să aplicaţi altora trucuri de negociere, dar măcar vă puteţi apăra mai bine când alţii o fac.

Oferta falsă

Presupunem că vreţi să cumpăraţi un apartament. Răsfoiţi presa şi găsiţi un anunţ care vă interesează. Cunoaşteţi zona şi mergeţi la sigur. Preţul cerut este de 20.000 de dolari. Sunaţi imediat. Oferiţi, din prima, cu toată hotărârea, preţul cerut chiar dacă este prea mare. Lăsaţi telefon şi adresă şi găsiţi un motiv rezonabil să amânaţi prima întâlnire cu două, trei zile. Vreţi să câştigaţi timp. Mulţumit că şi-a găsit un cumpărător, vânzătorul va descuraja pe concurenţii tăi. Va retrage şi anunţul din presă. Este exact ceea ce doriţi. Peste trei zile, îl vizitaţi. Văe declaraţi mulţumit (dacă e cazul); este apartamentul pe care vi-l doriţi. Totuşi, aveţi o mică problemă: v-aţi făcut toate socotelile, aţi adunat tot ce puteaţi lichida etc. şi, cu toată părerea de rău, puteţi oferi doar 19.000 de dolari, după exact 15 zile. În schimb, puteţi oferi un aconto de 4-5.000 de dolari imediat, cu acte în regulă, la notariat. Va fi o dovadă în plus că sunteţi un client serios. Propuneţi contractul peste 8 zile şi... dispăreţi. Din acest moment, nu-l mai căutaţi pe vânzător. Peste cel mult o săptămână, cel puţin panicat, te va căuta el. Va afla că sunteţi plecat într-o delegaţie dificilă, de câteva zile. Peste câteva zile, te va suna din nou, îngrijorat. Regrete, scuze politicoase şi-l mai amânaţi o zi sau două. În sfârşit, o nouă întâlnire, la care veniţi jenat şi necăjit. Jucaţi teatru. „Ce mult mi-ar fi plăcut... dar soţia a găsit altul, la fel de bun, cu numai 15.000 de dolari.“ Acum, el are probleme: a cheltuit banii primiţi în avans, a retras anunţurile, trebuie să ia totul de la început şi... are nevoie de bani. În plus, începe să se întrebe dacă nu cumva a exagerat preţul. În fond, care-i valoarea apartamentului?! Mai că ar fi de acord cu noul preţ. Ca să-l ajutaţi să decidă, îi spuneţi, confidenţial, că mai daţi 500 de dolari fără ştirea soţiei (fondul secret). Cu aceasta, aveţi şanse mari să încheiaţi afacerea economisind 4.500 de dolari.

Pentru a minimaliza impactul datorat „ofertei false“, sugerăm câteva idei care ar putea să dejoace o asemenea tactică neloială:

- cereţi şi obţineţi, drept avans, o sumă mai mare, care să nu fie returnabilă;
- formulaţi foarte clar pretenţia dumneavoastră şi stabiliţi scadenţele şi clauzele de siguranţă;
- interesaţi-vă discret de comportamentul cumpărătorului; dacă este o persoană care dovedeşte că se complace în conflicte, nu acceptaţi afacerea, altfel, vă aşteaptă necazuri de care nu aveţi nevoie;
- fiţi sceptic dacă vi se oferă argumente materiale prea avantajoase;
- nu eliminaţi oferta celor interesaţi, reţineţi o asemenea ofertă până v-aţi atins scopul propus;
- oferta primită să fie semnată de cât mai multe persoane.

„Intoxicarea" statistică

Procedeul este relativ uşor de exersat, prin trunchierea, dar nu şi prin trucarea informaţiilor. Selecţia statisticilor autentice se face după regula eficace, dar nu şi loială „rămâne tot ce mă sprijină, cade tot ce mă contrazice". Datele trebuie să fie reale şi să provină din surse inatacabile. Cu cât sursele sunt mai autoritare şi mai credibile, cu atât efectul de intimidare şi persuasiune este mai puternic.

Parada argumentelor provenind din surse documentare trebuie pregătită şi condusă cu oarecare profesionalism şi talent actoricesc. Cu puţin teatru, partenerul poate fi impresionat şi copleşit de justeţea punctului de vedere prezentat. „Intoxicat" cu informaţie autentică şi inatacabilă (aceasta se vede), dar trunchiată (aceasta nu se vede), adversarul va avea sentimentul că nu şi-a pregătit suficient lecţia şi runda de negocieri. Va gândi că sunteţi mai deştept sau, în orice caz, mai documentat decât el. Complexat, chiar jenat uneori, va dori să se termine totul mai repede, va ceda mai uşor. În faţa unui adversar competent, informat şi abil, tactica nu are prea mari şanse, dar nici nu are nimic de pierdut.

Este şi acesta unul dintre motivele pentru care în echipa de negociatori sunt incluşi experţi în diverse domenii. Ei sunt mai greu de păcălit, iar tactica „intoxicării“ statistice nu se recomandă în negocierile la nivel de experţi.

Bazarul oriental

Pe când cucereau Orientul, comandanţii legiunilor romane erau scandalizaţi de negustorii care, la început, ridicau pretenţii exorbitante, pentru ca apoi să dea bucuroşi marfa pe „nimica toată“. Comportamentul lor părea greu de înţeles, dar dădea rezultate. Astăzi, deşi rămâne tipică pentru bazarul oriental, tactica este folosită în toată lumea, iar psihologii au descoperit că se bazează pe o întreagă filosofie.

Mai întâi, este o subtilă aplicare a legii psihologice a contrastului, care spune că două lucruri diferite, dacă sunt puse alături, par şi mai diferite. Un preţ de un milion pare mai mic lângă unul de cinci milioane, dar mai mare lângă altul de 10 mii, tot aşa cum albul, lângă negru, pare şi mai alb.

Apoi, aceeaşi tactică foloseşte aşa-zisa lege psihologică a reciprocităţii (*do ut des* sau *facio ut facias*), conform căreia, dacă cineva ne dă sau ne ia ceva, simţim dorinţa să-i dăm, respectiv să-i luăm altceva în schimb. Un caz particular al acestei legi este cel al concesiilor reciproce din timpul unei negocieri. Dacă ridicăm din start pretenţii mari şi, ulterior, le coborâm la un nivel rezonabil, şansele de a fi îndeplinite sunt mai mari decât în situaţia în care am fi mers de la început pe nivelul rezonabil.

Numită şi tehnica „retragere după refuz“, poate fi întâlnită în bazar sau la colţul străzii, unde negustorul lansează cereri exagerate chiar la începutul negocierilor. De pildă, dacă marfa oferită poate fi evaluată decent la 20.000 de lei, se cere brutal şi nejustificat preţul de 50.000 de lei. Pretenţiile sunt artificiale şi premeditate, în ideea ca, ulterior, în trepte succesive, să se renunţe cu „bunăvoinţă“ la ele. Renunţările vor lua aparenţa unor concesii. Vor fi însă nişte false

concesii. La aşa „generoase“ concesii, partenerul se va simţi obligat să facă, la rândul său, concesii. Ale sale vor fi însă reale. Avantajul şi şmecheria: la concesii false se răspunde cu concesii reale.

De regulă, în acest mod se ajunge la un rezultat mai bun decât cel posibil în condiţii de licitare corectă a poziţiei de negociere. Dacă adversarul intră în joc, va fi nevoit să joace.

Tactica este folosită cu succes de abilii vânzători de bazar. Ei aruncă din start un preţ asasin, dar se arată dispuşi să tot lase din el, făcând false concesii, la care, adesea, li se răspunde cu concesii reale.

Antidotul cel mai eficace în faţa unui adversar care supralicitează oferta (sublicitează cererea) este exagerarea poziţiei de negociere în sensul opus celui în care o face el. Dacă cere 50.000 de lei în loc de 20.000, în replică, vom oferi 5.000 de lei pe acelaşi produs. Dacă jocul negocierii se declanşează, rămâne o marjă de manevră în care se răspunde cu concesii false la concesii false. Dacă intrăm în joc fără această marjă, anunţând de la început preţul corect, afacerea poate fi ratată.

Vânzarea în trei paşi

Este vorba de o schemă de negociere a vânzărilor bazată pe saltul de la o extremă la alta şi pe acţiunea legii contrastului. Este compusă din trei secvenţe succesive:

Pasul 1. Propuneţi, mai întâi, un produs de calitate bună, dar cotat la un preţ ridicat. Reacţia cea mai probabilă a clientului: „prea scump!“.

Pasul 2. Reveniţi cu oferta unui al doilea produs, foarte ieftin de această dată, dar de calitate slabă. Reacţia cea mai probabilă a clientului: „... preferam calitatea celuilalt“. De regulă, nu cumpără încă, dar vânzarea nu este ratată.

Pasul 3. În sfârşit, propuneţi un al treilea produs, de calitate apropiată de a primului, dar oferit la un preţ intermediar. Reacţia cea mai probabilă a cumpărătorului: „Asta era!

Exact ce-mi trebuie!“. Cumpără imediat şi pleacă cu sentimentul că a făcut o afacere bună.

Se constată că această tactică foloseşte efectul de contrast între extremele preţului şi calităţii.

Cadou sau mită?

Desigur, există o diferenţă majoră între protocol şi cadou, pe de o parte, şi mită, pe de altă parte. Există însă şi asemănări majore. Rolul protocolului şi cadoului oferit clientului sau partenerului de negocieri este acela de a amorsa o atitudine psihologică şi un comportament favorabil celui care oferă. În afaceri, funcţia cadoului şi protocolului este una pragmatică, şi nu una filantropică. Micile atenţii plasate pe masa tratativelor (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, până la un anumit nivel, absolut fireşti şi au rolul de a crea o ambianţă favorabilă negocierilor. Uzanţele diplomatice ale unor state limitează protocolul şi atenţia la cel mult un prânz (sau dineu) acceptat pe cheltuiala gazdei.

S-a constatat că, atunci când „atenţiile“ depăşesc un anumit prag valoric, ele trezesc suspiciunea de mituire şi riscă să nu mai fie acceptate. Sunt prea mari pentru a trece drept cadouri, dar încă prea mici pentru a deveni mită.

Adevărata mituire începe de la pragul valoric peste care „atenţia“ reîncepe să fie acceptată. Pragul depinde de demnitatea, onestitatea, averea, lăcomia şi gradul de risc la care se pretează negociatorul. Din acest punct de vedere, prudenţa poate lua în considerare şi faptul că orice negociator are preţul lui. Nu se va compromite pentru mai puţin decât acest preţ.

Relaţiile de afaceri stabile pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Diferenţa dintre cadou şi mită rămâne una psihologică şi strategică. Legea rămâne neputincioasă atâta timp cât daţi sau primiţi într-un cadru strict confidenţial.

Faptul împlinit

Faptul împlinit este o acţiune surpriză, menită să-l plaseze într-o poziţie favorabilă pe cel care a iniţiat-o. Este folosită mai ales în diplomaţie, dar dă rezultate şi în afaceri.

Este accesibilă celor cu mare putere de negociere, care procedează la aplicarea unor lovituri directe şi rapide, forţând finalizarea imediată a negocierilor. Puterea sa vine din faptul că ceea ce s-a făcut odată, rămâne adesea bun făcut.

Într-un anumit moment în desfăşurarea negocierilor, moment ce poate fi ales şi imediat după priza de contact, îi sunt prezentate partenerului soluţii, condiţii şi documente redactate în formă finală şi „irevocabilă". Sunt lăsate în suspensie doar condiţii şi aspecte minore, care, chipurile, n-au putut fi perfectate fără participarea şi acordul său. După negocierea acestor ultime detalii nesemnificative, lăsate deliberat în suspensie, partenerului nu-i rămâne altceva mai bun de făcut decât să-şi exprime acordul şi să-şi cheme avocatul pentru a semna documentaţia de contractare.

Tactica poate fi folosită şi de negociatorii cu putere slabă de negociere, caz în care, deşi comportă o importantă doză de risc, este eficace pentru testarea reacţiei şi aşteptărilor partenerului de negocieri.

Faptul „împlinit" poate fi invocat şi spre finalul negocierilor, după ce fie s-au făcut, fie s-au sistat anumite livrări, fie s-au blocat anumite transporturi, depozite sau linii de fabricaţie.

De regulă, chiar dacă după invocarea faptului împlinit anumite clauze şi condiţii sunt renegociate, se poate păstra o marjă de manevră în raport cu poziţiile de negociere deconspirate de partener.

Tehnica faptului împlinit poate fi folosită cu succes atunci când s-au livrat deja utilaje şi instalaţii, pentru care se negociază, separat, livrările de consumabile, piese de schimb, rezerve, ca şi asigurarea de asistenţă tehnică şi documentaţia. Tranzacţia a fost fragmentată, iar utilajele deja livrate sunt „mortul" din casă.

O contramăsură eficace poate fi introducerea de penalizări suficient de mari ca să descurajeze sau să forţeze retragerea. Avansul încasat sau plătit poate fi, adesea, un fapt împlinit. Câştigarea simpatiilor presei sau opiniei publice, de asemenea.

Toleranţa şi răbdarea

Răbdarea şi toleranţa sunt mai puternice decât renunţarea şi ameninţarea.

Astfel de comportamente tolerante, adoptate în momentele de maximă tensiune, pot aduce partenerul în situaţia de a lua decizii generoase şi impetuoase sau de a renunţa la pretenţiile care generează divergenţe. Din contră, dacă imaginea de sine a adversarului este ameninţată, el devine ostil. Unii atacă, alţii fug sau devin apatici, dar toţi se supără. Dacă pot, se vor răzbuna pe cei care le lezează ego-ul, chiar dacă afacerea are de suferit. Tocmai de aceea, toleranţa şi concesiile au rolul de a lăsa neştirbită onoarea adversarului. Poate fi vorba doar de un limbaj concesiv, care dezamorsează tensiunea prin intervenţia unor fraze de genul: „Diferenţa dintre opiniile noastre nu e mare, dar...“; „Acceptaţi, vă rog, să privim problema şi aşa...“ sau „Poate că există şi motive pe care nu le cunosc, dar...“ şi „Ar mai fi câteva informaţii pe care nu le-aţi avut la dispoziţie“. Tăcerea ca atare poate fi o tactică extrem de eficace.

În discuţiile purtate pe teme religioase, în conclavul cardinalilor catolici, spre exemplu, atunci când apar poziţii divergente, prin tradiţie, se declanşează automat o stare de tăcere şi linişte totală. Dacă nici unul dintre membrii conclavului nu intervine pentru elucidarea diferendului, se trece în deplină tăcere la subiectul următor.

Tactica toleranţei este mai frecvent folosită de negociatorii în vârstă, care-şi controlează cu mai mare uşurinţă impulsivitatea, şi este mai greu accesibilă celor tineri şi entuziaşti, care nu ştiu să se stăpânească.

Atenţie totuşi: în loc să fie mulţumiţi de concesia făcută, unii parteneri se obrăznicesc şi cer mai mult.

De regulă, după acalmia generată de comportamentul tolerant, când presiunea adversarului slăbeşte suficient, există un moment în care trebuie să se renunţe la îngăduinţă şi să se forţeze brusc nota, revenind în forţă pentru a recâştiga terenul pierdut şi a lua avantaj. Dacă acest moment, în care toleranţa nu mai este justificată, este bine ales, tactica poate da rezultate destul de bune. Cu un astfel de comportament trebuie întâmpinată criza de furie a partenerilor cu temperament coleric.

Falsa concurenţă

Este banala tactică ce constă în exercitarea de presiuni asupra partenerului direct, prin invocarea unor variante de negociere cu principalii săi concurenţi. Pentru creşterea puterii de negociere, se exagerează numărul şi puterea competitorilor, ca şi disponibilitatea lor de a intra în afaceri. În acest scop, partenerului direct îi sunt prezentate oferte ferme sau facturi obţinute în condiţii particulare, pe baza unor false comenzi de probă, pe baza unor loturi mici rămase nevândute, pe baza unor tranzacţii făcute în scopul introducerii pe piaţă a unor produse similare sau, pur şi simplu, pe baza unor aranjamente făcute cu terţi furnizori potenţiali. Negociatorul trebuie să joace puţin teatru, să fie un bun actor. Se simulează convorbiri telefonice şi schimburi de faxuri cu concurenţii partenerului. Aceasta înseamnă că, undeva, oameni din aceeaşi echipă poartă, simultan, negocieri sterile, în paralel cu negocierea principală etc.

Complimente şi politeţe

Această tactică porneşte de la premisa că unui om politicos şi amabil este mai greu să-i refuzi o dorinţă. La aceasta se adaugă faptul că nu există oameni cu adevărat insensibili la laude. Se poate

merge şi mai departe, luând ofensele drept semne de bunăvoinţă sau deviind atacurile la persoană în atacuri la problemă.

Legenda spune că un general din suita regelui prusac Frederic cel Mare a căzut în dizgraţia marelui suveran. Întâlnindu-se cu regele, nu tocmai întâmplător, generalul l-a salutat cu mare respect. Regele i-a întors ostentativ spatele. În replică, generalul a strigat din spate: „Mă bucur mult să constat că Maiestatea Voastră nu mai este supărat pe mine". „Cum aşa?", a întrebat contrariat regele. „Păi,... Maiestatea Voastră nu ar întoarce niciodată spatele unui duşman", a răspuns generalul. Regele a dezarmat şi l-a reprimit în graţiile sale.

Parafrazarea

În negocieri, a parafraza înseamnă a reda în rezumat, cu propriile cuvinte, ceea ce am înţeles din ceea ce a spus partenerul. Faptul că este vorba de punctul său de vedere trebuie menţionat în mod expres. Parafraza este introdusă simplu, prin propoziţii de genul: „Dacă am înţeles eu bine..." sau „Hai să vedem dacă am înţeles şi eu ce vrei să spui..." sau „Vrei să spui că...".

Parafrazând, dăm partenerului mulţumirea că s-a făcut înţeles, ne acordăm un supliment de timp pentru gândirea şi formularea răspunsului şi, totodată, verificăm faptul că l-am înţeles corect noi înşine. Odată cu parafraza, cerem eventuale noi lămuriri. Parafrazând, avem mai uşor şansa de a obţine lămuriri suplimentare.

Confidenţe şi încredere

Îl putem ajuta pe partener să câştige încredere, dacă suntem primii care jucăm pe coarda sincerităţii şi onestităţii, aruncând masca, confesându-ne şi punând totul la bătaie, în deplină transparenţă. Confidenţele cheamă confidenţe. Cel care se confesează flatează ego-ul partenerului, îi creşte încrederea, îi risipeşte temerile şi îi dă o senzaţie de putere. În schimb, partenerul se simte desconsiderat,

devine circumspect sau se înfurie de-a binelea atunci când se simte dus cu preşul. Cel care deschide confidenţa trebuie să fie gata să-şi accepte propriile imperfecţiuni, erori, incompetenţe, slăbiciuni şi păcate. Aceasta apropie partenerul şi-l face să-şi deschidă sufletul, convins că, oameni fiind, toţi greşim într-un fel sau altul.

Din motivele invocate, ca şi din altele, se poate face din confidenţă una dintre cele mai eficace şi loiale tactici de negociere. Confidenţa trezeşte simpatie şi sentimente de gratitudine faţă de cel care joacă cu cărţile pe faţă.

Pe de altă parte, confidenţa este o tactică cu două tăişuri şi presupune anumite limite. Păţitul înţelept spune „Să nu te amesteci cu cel care nu-şi ţine gura". Confidenţele personale trebuie să rămână confidenţe, iar secretele trebuie îngropate. Faptul că cineva îmi este prieten sau iubită nu-mi dă dreptul să-i împărtăşesc secretele intime, mărturisite de altcineva, sau secretele firmei. Tentaţia divulgării secretelor este uriaşă, pentru că are un efect de catharsis asupra celui care face confidenţe.

Întrebările cer răspunsuri

Întrebările, ca şi răspunsurile, fac parte din procesul de negociere, iar după expresia lui Aristotel, „cel care întreabă conduce". Orice întrebare are caracterul unei cereri, iar răspunsul este o concesie. Arta de a formula întrebări şi răspunsuri nu constă în a avea sau nu dreptate, ci în a şti ce şi cum să spui şi ce şi cum să nu spui.

Prin întrebări bine formulate, se poate prelua oricând iniţiativa. Se pot verifica şi clarifica afirmaţiile adversarului.

De pildă, atunci când observaţi anumite neconcordanţe şi contradicţii între afirmaţiile lui, în loc să daţi totul pe faţă cu brutalitate, puteţi să vă arătaţi doar nelămuriţi, întrebând ceva în genul: „Nu vă supăraţi, dar n-am înţeles prea bine. N-aţi putea reveni pentru a-mi explica cum se leagă lucrurile astea unele cu altele?".

Întrebările de protocol şi etichetă pot dezamorsa tensiunea din startul negocierilor: „Aţi călătorit bine? Cum aţi dormit?“.

Tot prin întrebări protocolare se poate stimula şi menţine tonusul psihic al partenerului: „Cum reuşiţi să vă păstraţi, mereu, proaspăt? Cum obţineţi nota asta de eleganţă?“.

Întrebările tactice pot tergiversa, amâna şi câştiga timp pentru construirea propriei argumentaţii: „N-am putea relua, punct cu punct, tot ceea ce am convenit deja?“.

Prin întrebări tactice politicoase se poate evita sau amâna un răspuns direct într-o chestiune delicată: „Îmi permiteţi, vă rog, să răspund mai târziu la această problemă?“

Întrebările directoare pot orienta discuţia în sensul dorit: „Aici am căzut amândoi de acord. Credeţi că se poate ataca problema următoare?“.

Întrebările capcană au rolul de a stabili dacă partenerul spune adevărul: „N-a rămas aşa cum am vorbit la telefon cu colegul dvs? Aţi hotărât altceva?“.

Prin întrebări expozeu se pot furniza adversarului informaţii avantajoase pentru punctul nostru de vedere: „Ştiaţi că vinul pe care vi-l propun a câştigat câteva medalii în străinătate?“

Prin întrebări stimulatoare se poate orienta şi stimula gândirea adversarului în direcţia vizată de argumentaţia noastră: „V-aţi gândit la creşterea de productivitate pe care o puteţi obţine dacă...? Inflaţia este o problemă şi pentru dvs.? V-aţi gândit să schimbaţi ambalajul?“.

Prin întrebări cu rol de trezire a curiozităţii, partenerul poate fi implicat senzorial în procesul de argumentare: „Ştiţi ce se întâmplă dacă rotesc/răstorn/micşorez etc.?“.

Prin întrebări ironice sau agresive se pot iniţia atacuri la adresa adversarului: „Chiar credeţi că tinereţea dvs. vă permite să faceţi afirmaţii care solicită o experienţă mult mai vastă? “.

Întrebările retorice pot fi folosite nu atât pentru a obţine răspunsuri, cât pentru efectul lor de argument cu încărcătură emoţională:

„Superioritatea produsului nostru este evidentă, nu-i aşa? Chiar vreţi să vă cred? Întotdeauna sunteţi pe faţă?“.

Prin întrebări de tatonare se pot depista motivaţiile de cumpărare ale partenerului: „Ce vi se pare esenţial la un astfel de utilaj? “.

Întrebările insinuante au rolul de a face supoziţii şi ipoteze neplăcute şi periculoase pentru partener, dar într-o formă voalată: *De ce o fi costând aşa mult materialul X*? “.

Întrebările încuietoare sunt puse direct, pentru a forţa o decizie sau chiar pentru a forţa sistarea negocierilor: „Acceptaţi sau renunţaţi? Aceasta este oferta finală? Îţi dai seama ce faci? Ştiţi ce ofertă bună v-am făcut“.

Uneori, atunci când există dubii asupra capacităţii de decizie a partenerului, problema poate fi clarificată printr-o întrebare de genul: „Să-mi permit să presupun că dvs. Sunteţi învestit cu întreaga autoritate necesară pentru rezolvarea acestei probleme?“.

Adesea, chiar în momentul încheierii acordului, partenerul poate apela la „şmecheria“ de a cere o ultimă concesie. Lucrul acesta ar putea să ne revolte, dar tot răul poate fi evitat cu o întrebare de genul: „*Sugeraţi cumva redeschiderea negocierilor*?“.

Asocierea

În mod obişnuit, un singur cumpărător, cu nevoi de cele mai multe ori modeste, are o putere de negociere mică în faţa unui vânzător. Şi reciproca este însă adevărată. Astfel, cei mai puternici de pe pământ nu sunt indivizii ca atare, ci familiile. Când doi cumpărători, poate din aceeaşi familie, îşi combină cererile, puterea lor de cumpărare creşte şi, de cele mai multe ori, obţin un preţ mai bun decât dacă ar fi cumpărat fiecare în parte. Cu toate acestea, de regulă, cumpărătorii scapă din vedere acest lucru. Este vorba de cumpărătorii ce aparţin aceleiaşi firme. Vina nu este în principal a lor, ci mai ales a conducerii firmei. Cauzele sunt multiple şi sunt atât

obiective, cât mai ales subiective. Singura cale de rezolvare a unei astfel de situaţii este un sistem informaţional eficient, care să răspundă la întrebări de genul:

- Cine negociază cu furnizorul?
- Există posibilitatea combinării cererilor?
- Există probleme în legătură cu comenzile existente?
- Are sens un acord de cumpărare între firme, având la bază cantităţile estimate?

De cele mai multe ori, se trec cu vederea posibilităţile existente de a face afaceri eficiente în cadrul unor asociaţii. Un cumpărător poate să-şi mărească influenţa, cercetând căile prin care să facă o afacere mai atractivă pentru vânzător. Acest lucru se poate realiza de către fiecare cumpărător în parte, cu condiţia ca, înainte de începerea negocierii, acesta să-şi pună câteva întrebări, de genul:

- Pot să-l fac pe vânzător să scadă preţul, promiţându-i afaceri viitoare sau comandând mai mult?
- Pot să cresc afacerile vânzătorului, permiţându-i acestuia să-mi folosească numele de referinţă sau solicitând, în mod activ, credite pe numele lui?
- Pot să cresc comanda deschisă cumpărării la acelaşi produs?
- Pot să cresc valoarea unei comenzi existente prin adăugarea unui nou produs?

Prietenii prietenilor mei sunt şi prietenii mei

Există în geometrie o teoremă care spune că, dacă o dreaptă este paralelă cu o a doua, iar aceasta din urmă cu o a treia, atunci şi prima dreaptă este paralelă cu a treia. Dacă atât mie, cât şi ţie ne place de X, atunci există lucruri care o să ne placă la amândoi. De asemenea, dacă mie îmi place de X, iar ţie nu-ţi place, atunci este greu de presupus că noi o să avem preferinţe comune şi, fie te voi convinge (sau mă vei convinge) să-l placi pe X, fie te vei îndepărta de mine şi de ideile mele.

În practica afacerilor, de cele mai multe ori această teorie se verifică. De pildă, cazul unui întreprinzător prosper, care se bucură de multă încredere în lumea afacerilor şi care a început să fie ocolit de eventualii parteneri deoarece s-a asociat cu o firmă care este mult mai puternică, dar care are o reputaţie proastă privind seriozitatea în tranzacţiile încheiate. Întreprinzătorul nostru a pierdut mai multe contracte şi abia mai târziu şi-a dat seama că acest lucru s-a datorat proastei reputaţii a asociatului său. Iată de ce, înainte de a vă asocia cu cineva, este bine să aveţi cât mai mule informaţii despre acesta şi să vă întrebaţi, întotdeauna, dacă asociaţii dumneavoastră sau unii dintre aceştia nu vă vor stingheri în desfăşurarea unei negocieri, implicit în încheierea unui contract cu alţi parteneri.

Ca regulă generală, nu este bine să vă asociaţi cu primul venit, indiferent de capacitatea acestuia. Mai întâi, trebuie să-i analizaţi oferta făcută şi, mai ales, să cereţi relaţii în ceea ce priveşte trecutul şi reputaţia celui care vă propune asocierea. S-ar putea să aveţi surpriza ca acesta să fie un falit sau s-ar putea să aflaţi că cifra de afaceri la care acesta a ajuns se datorează unei conjuncturi favorabile sau, de ce nu, chiar unor înşelăciuni în dauna altora ca dumneavoastră. De obicei, aceia care fac afaceri cu indivizi indiscreţi, cu persoane din lumea interlopă, sunt parteneri ce trebuie evitaţi. Astfel, şi în lumea afacerilor, ca de altfel oriunde, se aplică dictonul: „cei ce se aseamănă se adună“.

În condiţiile în care totuşi v-aţi înşelat, asociindu-vă cu o astfel de persoană, veţi lua urgent măsurile ce se impun, inclusiv de disociere, de reziliere a contractului iniţial. Tacticile de disociere sunt tot atât de importante ca şi cele de asociere. Important este să vă grăbiţi şi să nu amânaţi renunţarea la asociatul care v-a făcut atâta rău, prin pierderea reputaţiei dumneavoastră. Cu cât veţi reacţiona mai târziu, cu atât va fi mai greu să reveniţi în cercul celor care se bucură de o reputaţie neştirbită în afaceri.

De asemenea, trebuie comentate poziţiile partenerului, pentru ca aceasta să-şi dea seama că i s-a înţeles punctul de vedere. Cu cât se va menţine o poziţie de abordare mai raţională, cu atât va fi mai greu pentru partener să creeze o stare de enervare. În caz contrar, atunci când acesta va reuşi să creeze o stare de tulburare, să provoace o emoţie puternică, negocierea va degenera în ceartă, cu riscul de a compromite o afacere. În cel mai bun caz, chiar dacă negocierea continuă, sub imperiul emoţiei nu se mai poate gândi clar, distorsionează realitatea, se ascultă şi se percepe semnalele primite în ton cu dorinţele proprii, şi acelea emoţionale, într-un cuvânt, se pierde legătura cu realitatea.

Neglijenţa

Nu există contracte perfecte, fără lipsuri. Aceasta deoarece negociatorii se mulţumesc să lase o serie de probleme procedurale şi operaţionale în seama celor care urmează să deruleze contractul. Din cauza neglijenţei, de multe ori contractele semnate prezintă ambiguităţi, neclarităţi sau omisiuni. Asemenea lipsuri pot fi foarte costisitoare dacă se negociază cu cineva care vrea să profite de ele. Prin tactica lipsurilor, a neglijenţei, o tactică ce trebuie inclusă în categoria celor imorale, se profită de omisiunile şi de ambiguităţile apărute, prin interpretarea lor în interes propriu. Practic, acest lucru se realizează în trei etape:

1. se studiază convenţia, în vederea descoperirii eventualelor lipsuri de structură;
2. acestea sunt aduse la cunoştinţa partenerului printr-o notă prin care se arată că, în viitor, se va intenta o anumită acţiune, la o anumită dată;
3. dacă nu se primeşte nici un răspuns într-o perioadă de timp rezonabilă, acţiunea este iniţiată în mod unilateral.

În cazul unei asemenea tactici, contramăsurile sunt evidente şi relativ simple. Este bine să se prevină lipsurile, prin includerea în

contract a înţelegerilor şi procedurilor. De asemenea, atunci când se primeşte un memorandum, o notă prin care partenerul aduce la cunoştinţă eventualele omisiuni, neclarităţi sau ambiguităţi, este bine să se răspundă prompt şi, dacă este posibil, să se dea un răspuns personal. În cazul în care nu se răspunde, trebuie să se sublinieze, fără jenă, că acţiunea luată în discuţie în mod unilateral este în discordanţă cu interpretarea proprie a contractului iniţial.

Aceleaşi probleme se pun în cazul contractelor standard sau model (de exemplu, cel de închiriere). Majoritatea oamenilor nu se obosesc să le citească înainte de a le semna. Cert este că, atunci când aţi semnat un contract de închiriere având la bază unul standard, implicit aţi acceptat ca:

- proprietarul să vă viziteze oricând, chiar fără un anunţ prealabil;
- proprietarul să poată respinge orice contract de subînchiriere, după bunul său plac.

Exemplele ar putea continua. Asemenea condiţii standard sunt atât de înrădăcinate în relaţia proprietar-chiriaş, încât te simţi neputincios să le schimbi. Ele înclină balanţa spre proprietar, fără a-i lăsa chiriaşului cel puţin iluzia negocierii.

Ultima ofertă

În cadrul negocierilor, „ultima ofertă“ este destul de des folosită, obţinându-se, de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obţinerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela că nu se ştie niciodată dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima. Dacă credeţi într-adevăr că oferta făcută este şi ultima, atunci trebuie să finalizaţi un acord, dacă nu, va fi necesar să continuaţi negocierea sau, eventual, să pierdeţi afacerea. Puteţi formula o ofertă ultimativă, astfel încât aceasta să pară că este ultima, dar, de fapt, ea vă permite să vă retrageţi delicat, dacă situaţia o impune.

În stăpânirea tacticii analizate, problema esenţială este aceea de a găsi o serie de metode care să mai „voaleze“ duritatea „ultimei oferte“. Când vi se dă o ultimă şansă, pentru a accepta oferta finală, sunteţi în situaţia „fricosului“. În negocieri, din fericire, există şi o cale de mijloc.

Într-o ultimă analiză, tactica analizată poate ajuta sau mări forţa de negociere. Dacă oferta patenerului nu este crezută, atunci forţa de negociere este diminuată. Din punctul de vedere al negociatorului confruntat cu o asemenea tactică, o înţelegere a subtilităţilor este imperativă, miza fiind prea mare pentru ca acesta să nu se implice profund.

În continuare, se va prezenta un scenariu de „ultimă ofertă“, în cazul unei negocieri de vânzare-cumpărare a unui imobil.

După mai multe tatonări şi discuţii, dumneavoastră, în calitate de cumpărător, i-aţi spus vânzătorului: „acesta este ultimul meu preţ“. O astfel de afirmaţie, de fapt „ultima ofertă“, poate fi exprimată însă în moduri diferite, fiecare mod de exprimare schimbând înţelesul celor afirmate. Grupate pe alternative, asemenea exprimări s-ar putea prezenta astfel:

a) alternative despre ceea ce se vorbeşte (de exemplu, este ultima mea ofertă pentru imobil, dotarea interioară şi amenajarea holului; este ultima mea ofertă privind imobilul; este ultima mea ofertă având în vedere toţi factorii implicaţi);
b) alternative despre ceea ce va urma dacă nu sunteţi de acord (de exemplu: dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, anulaţi acordul meu de principiu şi faceţi-mi cunoscut acest lucru; dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, anulaţi acordul meu de principiu; dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, daţi-mi un telefon în acest sens; dacă nu acceptaţi oferta, consider că nu sunteţi interesat; dacă nu acceptaţi oferta, consideraţi afacerea închisă);

c) alternative cu sublinierea consecinţelor (de exemplu: dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, anulaţi acordul meu de principiu; dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, anulaţi acordul meu de principiu, voi cumpăra alt imobil);
d) alternative de timp (de exemplu: dacă nu acceptaţi în trei zile oferta, vom mai discuta peste o lună, când voi fi din nou în Bucureşti; dacă în trei zile nu acceptaţi oferta, aveţi la dispoziţie încă cinci zile, după care vom mai discuta).

Orice asemenea versiune la afirmaţia iniţială (o reamintim: „acesta este ultimul meu preţ“) a fost concepută pentru a transmite o nuanţă de angajament şi, în acelaşi timp, să lase loc pentru o eventuală retragere. Aceasta pentru că nu există nici un fel de posibilitate să prevedeţi cum va înţelege adversarul ceea ce aţi spus. De cele mai multe ori, printr-o afirmaţie, oamenii întrevăd mai multe posibilităţi faţă de ceea ce a avut în vedere vorbitorul; ei umplu locurile goale şi neclarităţile.

Când cineva vă face o „ultimă ofertă“, nu este bine să acceptaţi pe loc. Este de dorit să aveţi în vedere câteva dintre contramăsurile ce se propun în continuare:

- fiţi atenţi la cuvinte, la sensul acestora; ele pot ascunde ceva;
- nu vă grăbiţi să daţi răspunsul, interpretaţi cele declarate de partener fără a reacţiona într-un fel;
- comportaţi-vă ca şi cum ceea ce aţi auzit nu v-a surprins. Dimpotrivă, lăsaţi să pară că acest lucru îl aşteptaţi;
- faceţi cunoscut partenerului că va ieşi în pierdere dacă este atât de categoric;
- eventual, dacă vă foloseşte, schimbaţi subiectul discuţiilor;
- gândiţi-vă dacă puteţi să testaţi partenerul de negociere părăsind sala de discuţie;
- dacă enervarea slujeşte scopului dumneavoastră, enervaţi-vă;
- introduceţi noi alternative şi noi soluţii posibile.

Evitarea partenerului de afaceri

Sunt momente când este absolut necesar să-ţi eviţi partenerul de afaceri. Mai mult chiar, există situaţii când negocierea nu urmăreşte ajungerea la o înţelegere. Unele negocieri sunt conduse astfel încât să ducă la blocarea deciziei sau la amânarea unei acţiuni indezirabile din partea celeilalte părţi.

Aceasta se întâmplă mai ales atunci când vânzătorul se teme ca nu cumva cumpărătorul să respingă finalul negocierilor, astfel încât afacerile viitoare să fie pierdute. În asemenea situaţii, vânzătorul trebuie să-şi pună întrebarea: „Este bine să renunţ la această afacere? Merită riscul?“. Mai departe, dacă răspunsul este afirmativ, el se va întreba: „Cum pot face acest lucru cât mai politicos posibil?“. În ultimă instanţă, prin evitarea partenerului se deschid noi canale de comunicare, dintr-o varietate de motive: depăşirea unui impas, certitudinea că punctul de vedere al cuiva a fost transmis în mod corect, ajungerea la decidentul final, răsturnarea unei decizii anterioare, testarea unei oferte sau, pur şi simplu, dorinţa de a negocia cu cineva accesibil, cu care vă înţelegeţi mai bine. De asemenea, este bine să evitaţi partenerul de negociere atunci când sunteţi sau vă simţiţi obosit. Oamenii obosiţi sunt uşor influenţabili şi fac greşeli puerile. Multe negocieri au fost aranjate astfel încât să dureze toată ziua, pentru ca apoi, în timpul nopţii, să aibă loc replanificări, reestimări. Cei care au făcut astfel de aranjamente ştiau că un asemenea tratament, aplicat cu consecvenţă o anumită perioadă de timp, îi determină pe negociatori să fie iraţionali, deprimaţi şi predispuşi la erori. Aceasta se întâmplă în condiţiile în care negocierea este un proces dur, care necesită o minte clară şi mari rezerve de energie.

Problema care se pune este aceea de a găsi modalitatea cea mai bună de a evita partenerul, fără ca acesta să se supere sau fără să se supere foarte mult. Este greu de spus că nu există practic şanse ca acesta să nu încerce cel puţin un sentiment de frustrare într-o astfel de situaţie.

În continuare, prezentăm câteva sugestii care ar putea reduce ostilităţile, oferind partenerului o modalitate onorabilă de ieşire din afacere:

- se va face oferta când se ştie că partenerul nu este disponibil (este în vacanţă, este bolnav sau în delegaţie);
- se va inventa un blocaj tehnic, financiar sau de fabricaţie;
- se va ridica problema că „aspectele discutate ne depăşesc pe amândoi“;
- în sfârşit, se va folosi tehnica abordării problemei printr-o terţă persoană, cunoscută de ambii parteneri.

De multe ori, blocarea unei negocieri se poate însă întoarce împotriva vânzătorului. Un client evitat şi pus într-o situaţie neplăcută are la dispoziţie cel puţin următoarele măsuri:

- îl poate evita şi el pe oponent;
- îşi poate avertiza oamenii cu privire la pericolele pe care le prezintă, pentru a lua măsuri de evitare;
- poate lua măsuri dure pentru descurajarea folosirii, de către partener, a unei asemenea tactici pe viitor.

De regulă, tactica prezentată nu este tocmai etică, dar este destul de des folosită şi, de cele mai multe ori, dă rezultate bune. În aceste condiţii, înainte de a începe o negociere, este bine să vă întrebaţi: „Nu cumva negocierea pe care o voi începe face parte din categoria acelora în care nu există intenţia de a fi finalizate?“.

Escaladarea

Escaladarea este una dintre cele mai eficiente tactici. Ea trebuie cunoscută de orice negociator, fie vânzător, fie cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacţiei efectuate. În condiţiile în care o asemenea tactică este etică (şi este) – rezonabilă şi corectă – ea satisface ambii parteneri. Există însă cazuri în care aceasta se practică într-o formă neloială. Spre exemplu, cazul în care, deşi cele două părţi (vânzător şi cumpărător) stabiliseră

un anumit preţ, ulterior vânzătorul ridică preţul, punându-l pe cumpărător într-o situaţie neplăcută. Deşi supărat, acesta este nevoit să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt, este vorba de un preţ final mai mare decât cel stabilit iniţial. Să vedem un exemplu:

Doriţi să vă vindeţi autoturismul. V-aţi gândit să cereţi 2.500 de dolari. Un cetăţean oarecare vă oferă, după o negociere relativ îndelungată, 2.400 de dolari, fiind dispus să vă lase şi un aconto de 1.000 de dolari. A doua zi, el revine numai cu 1.300 de dolari, în loc de 1.400, justificând că suma respectivă este tot ce are. Veţi accepta sau nu? Cei mai mulţi acceptă, deoarece, de regulă, oamenii nu iau uşor decizii. Odată ce luăm o decizie, încercăm să ne convingem că este cea mai bună. Trecând de efortul pe care îl presupune o negociere, convins fiind că decizia luată este cea mai bună, de regulă refuzăm să redeschidem discuţiile, să luăm de la capăt negocierea. Mai mult, dacă atunci când am luat decizia ne-am şi destăinuit membrilor familiei sau unor colegi, afirmând că afacerea încheiată este cea mai bună, va fi şi mai greu să rezistăm unei asemenea tactici a escaladării. Diferenţa dintre ceea ce credem că vom obţine şi ceea ce am obţinut efectiv devine relativ mai puţin importantă. Tactica escaladării poate fi folosită perfect etic, pentru a descuraja eventualele „pretenţii adiţionale“ ale partenerului.

Pentru a vă apăra în faţa escaladării, trebuie să înţelegeţi bine motivaţia şi felul cum aceasta acţionează. Cel puţin următoarele acţiuni, ce se pot aplica de la caz la caz, vă stau la dispoziţie:

- luptaţi împotriva intenţiei celui cu care negociaţi de a vă păcăli; s-ar putea ca acesta să nu dorească reînceperea negocierii, la fel ca şi dumneavoastră;
- obţineţi un aconto de securitate valorică a afacerii cât mai mare; dacă vindeţi o casă sau o maşină, asiguraţi-vă că veţi obţine cât mai mulţi bani cash;
- procedaţi în aşa fel încât semnarea contractului să fie realizată în prezenţa a cât mai multe persoane importante,

cu credibilitate. Există încă persoane necinstite, care escaladează chiar şi după semnarea contractului; cu cât vor fi mai multe nume şi semnături pe contract, cu atât va fi mai dificil pentru acestea să escaladeze;

- contraescaladaţi: modificaţi-vă cererea sau oferta;
- convocaţi o şedinţă, luându-vă astfel un timp de gândire şi decizie;
- nu fiţi timizi; înainte de semnarea contractului, întrebaţi-vă partenerul ce asigurări prezintă pentru a vă garanta că nu va folosi escaladarea; s-ar putea să vi se ofere o securitate sigură numai solicitând această asigurare;
- dacă ieşiţi din afacere, argumentaţi cu motive puternice, clare.

Aceste câteva acţiuni şi măsuri nu sunt atotputernice. Este mai sigur să presupuneţi că cel care escaladează în timpul negocierii ştie ce face. El e sigur că avantajele de câştig sunt bune. Controlaţi riguros escaladarea: s-ar putea să descoperiţi că partenerul are mai mult de pierdut decât dumneavoastră. Cel care foloseşte tactica escaladării nu este un inconştient. El este doar un jucător dur şi agresiv, care nu merită să câştige uşor o victorie.

Cumpăraţi acum, negociaţi mai târziu

De regulă, înainte de a cumpăra ceva are loc negocierea condiţiilor, un asemenea comportament reprezentând bunul simţ în orice afacere. Ca la orice regulă, sunt însă şi excepţii, existând cazuri când este bine ca mai întâi să cumperi şi abia după aceea să negociezi condiţiile. Este vorba, de fapt, de a acorda un „cec în alb“, tactica „cumpăraţi acum, negociaţi mai târziu“ practicându-se, de obicei, prin intermediul unei scrisori de intenţie (autorizaţii în avans sau contracte-scrisoare). Astfel, administratorii unei societăţi pot fi autorizaţi de acţionarii acesteia să întreprindă toate măsurile ce se impun pentru începerea unei lucrări care nu suferă amânare sau pentru care

orice fel de întârziere ar conduce la prejudicierea virtualelor beneficii, acest lucru efectuându-se pe o bază contractuală ce urmează a fi perfectată ulterior. Aceasta presupune însă existenţa unei autorizaţii exprese din partea celor care urmează să semneze contractul şi, de cele mai multe ori, şi a unei scrisori de intenţie, pe care partenerul o solicită pentru siguranţa încheierii afacerii.

Pentru cumpărător, o asemenea tactică poate fi valabilă în următoarele condiţii:

- când nu este, efectiv, timp pentru negocieri;
- când valoarea lucrării nu poate fi estimată în timp util, acest lucru urmând a se face ulterior, printr-o evaluare riguroasă;
- când cumpărătorul consideră că preţul vânzătorului este încărcat de costuri care probabil nu sunt reale;
- când cumpărătorul doreşte să afle dacă vânzătorul ştie ce face;
- când cumpărătorul poate obţine o imagine mai bună a lucrării care urmează a fi executată;
- când poziţia vânzătorului în negociere va fi mai rea mai târziu, deoarece acesta şi-a angajat resursele şi se teme să nu piardă contractul;
- când referinţele vânzătorului arată că acesta nu-l va exploata pe cumpărător;
- când concurenţa poate fi folosită mai târziu.

O asemenea tactică trebuie folosită numai în cazuri de excepţie. Aceasta, deoarece este foarte greu să schimbi partenerul de afaceri după ce s-a stabilit să se meargă înainte. Cumpărătorii care încheie astfel de contracte sunt siguri că ele se vor finaliza destul de repede. Dacă în afacere sunteţi însă vânzător, înainte de a accepta o asemenea tactică este bine să meditaţi cu mai multă atenţie. Veţi putea astfel să descoperi că există şanse de a obţine un preţ mai bun în acel moment decât mai târziu.

Învinovăţirea reciprocă

În timpul negocierilor, părţile încearcă să-şi creeze reciproc fel de fel de probleme, atât probleme reale, cât, mai ales, probleme imaginare, false. Astfel, de exemplu, la vânzare se cere un preţ foarte mare în raport cu valoarea reală, iar la cumpărare se oferă un preţ exagerat de mic.

Prin tactica învinovăţirii reciproce (big-pot), cumpărătorul, de exemplu, are în vedere, în principal, următoarele aspecte:

- să reducă nivelul aspiraţiei vânzătorului;
- să-şi convingă colegii şi propria conducere că este un bun negociator;
- să-şi asigure un timp suplimentar de gândire şi de acţiune;
- să-i creeze partenerului posibilitatea de a se întoarce la ai săi cu un preţ mai mic.

Practic, acesta reuşeşte să-şi convingă şefii, deoarece, faţă de problemele numeroase şi, uneori, insurmontabile pe care aceştia ştiu că trebuie să le rezolve, eliminarea unora dintre ele de către partener constituie, totuşi, o realizare, mai ales că „putea fi şi mai rău".

În cadrul negocierilor, este recomandabilă folosirea tacticii „big-pot". Oamenii care încep cu cerinţe mari termină, de obicei, cu bine, realizând nivelul real al aspiraţiilor, nivel pe care şi l-au propus iniţial. Un exemplu concludent îl constituie negocierile sindicale. În timp ce reprezentanţii sindicatului pornesc discuţiile de la un nivel foarte înalt, cei ai patronatului oferă, pentru început, foarte puţin. Astfel, în timpul negocierii, se ajunge la un nivel care se situează în jurul celui pe care l-au dorit fiecare să se realizeze în mod real. Numai că nici una dintre părţi nu şi-a deconspirat încă de la început aspiraţia şi, de cele mai multe ori, ele nici nu recunosc să fi avut vreodată în vedere nivelul obţinut. Fiecare încearcă să dea impresia că a făcut concesii în favoarea celuilalt.

Împotriva unei asemenea tactici este bine să se aibă în vedere, în principal, următoarele măsuri:

- să se dea dovadă de multă răbdare, astfel încât unele probleme să-şi piardă în acest timp importanţa;
- din totalul problemelor, să se descopere cele reale, încercând să se angajeze discuţii şi în afara celor oficiale;
- să se ignore problemele imaginare, iar alte probleme să fie tratate superficial;
- să se protesteze atunci când partenerul tergiversează lucrările şi pierde timpul în zadar;
- să se sugereze posibilitatea unor afaceri în alte domenii decât acelea pentru care a început, de fapt, negocierea;
- nu este bine să vă mulţumiţi cu puţin, pornind de la ideea că unele cereri nu sunt altceva decât argumente „de paie". În acest fel, cumpărătorul nu va reuşi să obţină un preţ peste cel real. De fapt, cu puţină imaginaţie, şi vânzătorul poate să construiască argumente „de paie" în favoarea propunerii sale.

Negocierea în cazul luării de ostatici

Potrivit *Convenţiei internaţionale împotriva luării de ostatici*, adoptată de Adunarea Generală O.N.U. prin Rezoluţia nr. 34/146 din 17 decembrie 1979, statele se obligă să reprime infracţiunea luării de ostatici, care este definită drept „actul prin care o persoană, luând sau deţinând ostatici, îi ameninţă că îi va ucide, îi va răni sau va continua să-i deţină în scopul de a constrânge o terţă persoană fizică sau juridică, sau un grup de persoane de a săvârşi un anumit act sau de a se abţine de la săvârşirea lui, ca o condiţie implicită sau explicită a eliberării ostaticilor".

Ostaticii sunt persoane lipsite temporar de libertate, care le este confiscată de o persoană sau de un grup de persoane ce urmăresc atingerea unor interese. Cei care iau ostatici se consideră nişte negociatori (deţinătorii de ostatici reprezentând de regulă grupări

sau grupuri de interese care acţionează la limita legii) care deţin un argument extrem de puternic – ostaticii – şi privesc această acţiune ca pe o mişcare tactică în urma căreia obţin un avantaj important asupra părţii cu care sunt în conflict, arătând că sunt dispuşi să le acorde ostaticilor libertatea în schimbul unor concesii făcute de partea adversă. Astfel, ostaticii sunt folosiţi pentru influenţarea unor autorităţi, pentru obţinerea de influenţă politică, pentru demonstrarea forţei proprii, pentru răzbunare, pentru umilirea inamicului sau pentru a obţine eliberarea unor prizonieri sau a altor ostatici.

Părţile ce se constituie în cazul luării de ostatici sunt grupurile ce acţionează la limita legii sau în afara acesteia şi care comandă acţiunea, pe de o parte; de cealaltă parte sunt autorităţile. Prin intermediul deţinătorilor de ostatici, grupurile de presiune vor să determine autorităţile să intre în negocieri cu ele pe o temă sau pe teme care în mod normal, pe canalele legale, nu pot fi abordate. Partea care ia ostatici dă publicităţii actul său şi intenţia în care l-a făcut. Şantajul practicat de cei care iau ostatici este un mijloc perfid de presiune, deoarece concesiile pe care le pot cere sunt nesfârşite. Altfel supus, pretenţiile lor urmăresc să-şi adjudece subiectul în dispută la limita iniţială a negocierii, fără a pierde nimic. Riscul este şi el pe măsură, deoarece deţinătorii de ostatici sunt expuşi forţei autorităţilor, ei neputându-şi atinge scopurile altfel decât acţionând în public. De aici o altă caracteristică a luării de ostatici: cei care recurg la astfel de acţiuni sunt persoane sau grupuri care au o nevoie acută de publicitate. Cauzele acestei necesităţi sunt adesea maligne.

Negocierea cu deţinătorii de ostatici este dificilă. De regulă, autorităţile nu negociază direct cu deţinătorii de ostatici, această sarcină revenind forţelor de securitate, care şi acţionează pentru eliberarea ostaticilor. Militarii care intră în procesul de negociere trebuie să deţină sau să dea impresia că deţin un rol modest în ierarhia decizională, pentru a putea câştiga timp în vederea luării hotărârii de acţiune. Nu trebuie uitat faptul că, pentru deţinătorii de ostatici,

aceştia, ostaticii, sunt folosiţi ca pradă de război, ei nefiind nimic mai mult decât un mijloc de realizare a scopurilor declarate. De aceea, întotdeauna viaţa ostaticilor este în pericol. Prin urmare, negociatorii se află sub o presiune psihică extrem de puternică, deoarece de capacitatea lor de a negocia şi de abilităţile lor depind vieţile ostaticilor.

De regulă, pentru a arăta că nu sunt şantajabile în chestiuni de principiu, autorităţile nu sunt dispuse să cedeze în faţa cererilor de natură politică. Prin urmare, negociatorii vor transforma acest principiu în practică recurgând la tactica devierii cererilor politice ale deţinătorilor de ostatici spre cereri de ordin material. Teroriştii, deţinătorii de ostatici, ştiu însă că acţiunea lor nu are sorţi de reuşită decât în condiţiile în care presiunea acesteia este îndreptată împotriva standardelor umanitare şi de respectare a valorilor umane de către autorităţi. Dacă ar şti că autorităţile se preocupă prea puţin de viaţa ostaticilor, atunci aceştia nu ar mai fi un mijloc de presiune eficient, prin urmare luarea de ostatici nu ar mai constitui un avantaj. Astfel de evenimente au loc acolo şi atunci când preocuparea pentru valorile umane este ridicată şi când chiar opinia publică va ajunge să preseze autorităţile în sensul dorit de deţinătorii de ostatici, sperând că astfel îi ajută nu pe terorişti, ci pe ostatici.

Situaţia în care se găseşte negociatorul autorităţilor este extrem de delicată: dacă face concesii în vederea salvării vieţii ostaticilor, validează luarea de ostatici ca un procedeu de succes în vederea atingerii unor scopuri greu de atins altfel; dacă nu cedează concesiilor cerute de deţinătorii de ostatici, pune în pericol viaţa acestora – nu de puţine ori, pentru a-şi arăta hotărârea, teroriştii recurg la maltratare sau la execuţii în rândul ostaticilor –, fapt ce vine în contradicţie cu interesele şi principiile autorităţilor; dacă acţiunea de salvare întreprinsă de autorităţi nu are succes deplin, opinia publică va avea de făcut reproşuri atât autorităţilor, cât şi negociatorilor.

Între toate acestea mai apare un element extrem de imprevizibil: ostaticii. Aceştia au la rândul lor un interes: supravieţuirea. Chiar

dacă este un interes comun cu cel al autorităţilor, acestea nu sunt coordonate. Ostaticii şi autorităţile acţionează separat şi în modalităţi diferite pentru realizarea acestui scop. Acţiunile la care recurg ostaticii pot fi, uneori, contrare celor pe care le angajează autorităţile şi pot declanşa consecinţe neplăcute, cel mai adesea în ce-i priveşte, pentru că eventualele lor tentative de eliberare – ca de altfel şi tentativele de eliberare conduse de autorităţi – pun în pericol poziţia de avantaj pe care o au deţinătorii de ostatici.

Deţinătorii de ostatici sunt negociatori obligaţi să lucreze sub presiunea timpului. Dacă nu îşi ating repede obiectivele, încep să apară probleme. Astfel, atât ei, cât şi ostaticii vor avea nevoie de hrană, de îngrijire medicală şi de materiale pentru a rezista blocadei impuse de autorităţi. Nemenţinerea în viaţă a ostaticilor îi va lipsi pe terorişti de argumentul suprem pe care îl deţin. Or, aprovizionarea cu resurse de subzistenţă nu este întotdeauna o sarcină uşoară. De multe ori în această activitate sunt implicate chiar autorităţile, care însă se văd nevoite să-i aprovizioneze şi pe terorişti. Dar autorităţile sunt interesate să câştige cât mai mult timp. Întârzierea satisfacerii cererilor teroriştilor este o modalitate de descurajare şi zădărnicire a intereselor şi acţiunilor deţinătorilor de ostatici. Descurajarea acestora se poate realiza şi prin izolarea lor, lipsindu-i de posibilitatea de a comunica în exterior cu gruparea pe care o reprezintă, prin continuarea desfăşurării normale a activităţilor, care pot fi supravegheate sau observate de către terorişti, astfel încât să li se inoculeze ideea că acţiunea lor nu are ecou. Această tactică trebuie practicată cu prudenţă, pentru că teroriştii pot recurge la maltratarea ostaticilor pentru a atrage atenţia opiniei publice asupra evenimentului pe care l-au provocat.

Obiectivul celor care negociază cu deţinătorii de ostatici trebuie să fie reducerea pe cât de mult posibil a riscurilor la care sunt expuşi ostaticii, reducerea riscurilor forţelor proprii de securitate şi mai ales descurajarea acestor modalităţi de impunere a unor interese. Eliberarea ostaticilor este obiectivul forţelor de securitate. Dacă

negocierea poate conduce la eliberarea lor, cu atât mai bine, dar nici o negociere nu trebuie continuată cu orice preţ, mai ales atunci când dispoziţia la negociere a deţinătorilor de ostatici este scăzută, pentru că poate conduce la punerea în pericol a siguranţei şi vieţii ostaticilor.

Negocierea în cazul răpirii de persoane

Spre deosebire de deţinătorii de ostatici, ale căror interese sunt de cele mai multe ori de natură politică, răpitorii de persoane urmăresc interese de natură materială. Scopul răpirii de persoane este obţinerea de avantaje materiale, de cele mai multe ori sume de bani.

Dată fiind natura obiectului pe care îl propun spre negociere, o persoană răpită, obiect care are calitatea de a fi negociat câtă vreme este în deţinerea exclusivă a răpitorului, acesta va avea tot interesul să nu îşi decline identitatea, să ascundă victima, să nu intre în contact direct cu cei cărora le cere satisfacerea unor interese materiale şi nici cu forţele de ordine. Mediatizarea cazului poate să nu le convină răpitorilor, dat fiind că revendicările lor sunt de ordin personal.

Dacă în cazul deţinătorilor de ostatici aceştia se grăbesc să intre în contact cu autorităţile, răpitorii de persoane nu urmăresc deloc acest lucru, chiar îl ocolesc, şi intră în contact cu aparţinătorii victimei abia după ce s-au convins că au ascuns şi au izolat victima, astfel încât să nu existe nici un indiciu despre locul în care ar putea fi găsită. De regulă, răpitorii sunt pregătiţi să asigure supravieţuirea victimei sau victimelor – de notat că răpitorii se mulţumesc cu un număr mic de persoane şi datorită faptului că, pe termen lung, asigurarea condiţiilor de supravieţuire este dificilă, costisitoare şi riscantă – ştiind că astfel pot prelungi şantajul şi negocierea până când vor obţine ceea ce doresc.

Atitudinile faţă de răpitorii de persoane trebuie să fie extrem de precaute. Implicarea autorităţilor este, în cele mai multe cazuri,

riscantă, dat fiind faptul că răpitorii controlează mult mai mult din situaţie decât pot controla aparţinătorii persoanei răpite sau autorităţile. Răpitorii pot intra în panică sau pot abandona din răzbunare victima, care va fi lipsită de mijloace de supravieţuire sau de comunicare, având astfel destul de puţine şanse de supravieţuire.

Identificarea şi reţinerea răpitorului înainte de a avea un contact cu persoana răpită sau un minim de informaţii despre locul în care se află victima este extrem de riscantă, răpitorul, chiar identificat şi reţinut de autorităţi, putând refuza să colaboreze, câtă vreme izolarea victimei se poate constitui în mijloc de răzbunare pentru răpitorul care nu şi-a atins interesele.

Promisiunile de acordare a răscumpărării cerute nu se fac decât în schimbul unor dovezi concludente că victima mai este încă în posesia răpitorului sau că mai este încă în viaţă. Şantajul practicat de răpitori poate merge până acolo încât să pretindă în continuare răscumpărarea chiar dacă nu mai deţin victima sau chiar dacă aceasta a decedat sau a fost ucisă (în 20% din cazurile de răpire victimele îşi pierd viaţa). Cea mai bună cale de identificare a răpitorului este acordarea răscumpărării cerute, care este şi singura metodă de a-l aduce în situaţia de a fi vulnerabil.

Răpitorii sunt vulnerabili abia în momentul în care intră în posesia răscumpărării, dacă atunci se face şi schimbul cu persoana răpită. Dacă eliberarea persoanei răpite nu se face atunci, răpitorul este în continuare în avantaj. E de dorit ca intervenţia forţelor de securitate să se facă abia după recuperarea victimei. Pentru aceasta se va urmări pe timpul negocierii atragerea răpitorului într-un loc care să faciliteze şi să favorizeze acţiunile forţelor de ordine la un moment convenabil acestora. Pe de altă parte, trebuie avut în vedere că răpitorii de persoane îşi iau mult mai multe măsuri de precauţie decât deţinătorii de ostatici şi că aceştia nu sunt interesaţi să promoveze nici un fel de mesaj despre justeţea acţiunii lor, pe când deţinătorii de ostatici mizează pe acest fapt în cererile pe care le fac.

Cuprins

„DA..., DAR...“ 5
Concesii mici pentru altele mai mari 5
„Băiat bun – băiat rău“ 6
Erorile deliberate 8
Luarea de „ ostatici“ 9
Cereri mari pentru altele mai mici 10
Oferta falsă 11
„Intoxicarea“ statistică 12
Bazarul oriental 13
Vânzarea în trei paşi 14
Cadou sau mită? 15
Faptul împlinit 16
Toleranţa şi răbdarea 17
Falsa concurenţă 18
Complimente şi politeţe 18
Parafrazarea 19
Confidenţe şi încredere 19
Întrebările cer răspunsuri 20
Asocierea 22

Prietenii prietenilor mei sunt şi prietenii mei 23
Neglijenţa 25
Ultima ofertă 26
Evitarea partenerului de afaceri 29
Escaladarea 30
Cumpăraţi acum, negociaţi mai târziu 32
Învinovăţirea reciprocă 34
Negocierea în cazul luării de ostatici 35
Negocierea în cazul răpirii de persoane 39